

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Doç. Dr. İdil TAMER<sup>1</sup>  
Dr. Öğr. Üyesi Tuba BOZAYKUT BÜK<sup>2</sup>

### ÖZET

Örgütsel destek ve örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt performansı üzerindeki olumlu etkileri nedeni ile pek çok çalışmaya konu olmuştur. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda gösterdikleri çaba ve faaliyetlerinin desteklenmesi ile örgütlerine geliştirdikleri duygusal, devamlı ve zorunlu bağımlılık düzeyleri arasındaki ilişki, örgütsel davranış araştırmalarının önemli çalışma konularından olmuştur. Bu inceleme ise geçmiş çalışmalara dayanarak örgütsel destek ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerini destekleyebileceği ve birlikte ele alındıkları takdirde örgüt, yönetim ve çalışan performansına katkılarının artabileceğini ileri sürmektedir. Bununla beraber, yöneticilerin bu kavramların etkileşimini fark etmeleri ve kavramları hangi mekanizmalar çerçevesinde geliştirebilecekleri oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle, örgüt yöneticileri örgütsel destek mekanizmalarını etkili ve verimli kullandıkları takdirde hem çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini geliştirebilecek, hem de potansiyel iş gücü için çalışma isteği duyurabilecekleri bir iş yeri ortamı ve imajı yaratarak, örgütün iş gücü piyasasındaki rekabet gücünü artıracaklardır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Algısı.

## A CONCEPTUAL REVIEW ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

### ABSTRACT

Organizational support and organizational commitment have been the subject of many studies because of their positive effects on employee and organizational performance. The relation between organizational support given to efforts and work of the employees and the affective, normative and continuance commitment of employees towards their organizations become one of the main reserach topics of organizational behaviour studies. Thereby, based on previous literature, this study suggests that if the concepts of organizational support and organizational commitment are approached together, their positive contribution to organization, management and employee performance can be enhanced. Therefore, it is very important that managers realize the interaction of these concepts and through what mechanisms they can develop these concepts. In other words, if the managers use the organizational support mechanisms effectively and efficiently, they will be able to improve the organizational commitment level of the current employees and increase the competitiveness of the organization in the labor market by creating a positive workplace environment for potential labor force.

**Keywords:** Organizational Support, Organizational Commitment, Employee Perceptions.

<sup>1</sup> İstanbul Medipol Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi İşletme Bölümü, itamer@medipol.edu.tr

<sup>2</sup> İstanbul Medipol Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi İşletme Bölümü, tbozaykut@gmail.com

## GİRİŞ

Destek algısı bireyin sağlık, mutluluk ve verimliliği açısından belirleyicidir. Tıpkı özel hayatımızda olduğu gibi, iş yaşamımızda da desteklenmek ve yalnız olmadığımızı bilmek isteriz. Öte yandan, örgütsel destek algı temelli bir kavramdır. Dolayısıyla bir bireye olumsuz gelen bir durum, bir başkası için olumlu olarak kabul edilebilir. Bu durum bireyin çevresi hakkındaki düşünce ve değerlendirmelerden ileri gelmektedir ve bu kişiden kişiye değişmektedir. Çalışanların destek algılarını işletmenin normları, politikaları, işlem ve faaliyetleri de şekillendirmektedir. Bununla beraber çalışanlar örgütlerinin desteğini hissettiklerinde, etkili çalışma davranışları sergilemektedirler.

Bu çerçevede, çalışmanın ilk bölümün algılanan örgütsel destek ve örgütsel desteği etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Algılanan örgütsel desteğin psikolojik ve davranışsal sonuçları açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde algılanan örgütsel desteğin bir sonucu olarak örgütsel bağlılık konusu açıklanmış ve örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler ele alınmıştır. Son olarak, örgütsel destek ve bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmalardan hareketle çalışanların örgütleri tarafından desteklenmelerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

## I. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 1. ÖRGÜTSEL DESTEK

Temel olarak örgütsel destek, “örgüt değerlerinin çalışanların katkıları ve mutluluğunu dikkate alması” olarak tanımlanabilir (Eisenberger, 1986: 501). Çalışanların örgütlerinin desteğine neden ihtiyaç duydukları sorusunun yanıtı ise bireylerin özgüven geliştirme isteklerinde aranmalıdır. Sosyal kimliğin belirlenmesinde meslek ve söz konusu mesleğin icra edildiği kurumun ne denli belirleyici olduğu düşünüldüğünde, örgüt tarafından kendilerine ve katkılarına değer verilmesinin, çalışanlara kendilerini iyi hissettirerek özgüven duymalarını sağlayacağı ortadadır. Bu açıdan bireylerin sosyal kimliklerinin inşası ve özgüven gelişimleri açısından örgütlerinin desteğine ihtiyaç duydukları ve bu desteğin derecesi oranında mutlu ve sağlıklı olabilecekleri söylenebilir (Hutchison, 1997).

Eisenberger ve arkadaşları (2012), algılanan örgütsel destek kavramını, Peter Blau’un (1968) sosyal takas teorisine dayandırmaktadır. Buna göre insanların sosyal iletişime geçme nedenleri karşılıklı olarak bu iletişimden kazanç elde etme ve iletişim süresince bu kazancın artmasına yönelik beklentileridir. Eisenberger (1986) bu ilişkiyi örgüt ve çalışan açısından ele almıştır; kurumun çalışanlara uygun çalışma koşulları sağladığı, para, bilgi ve hizmet gibi kurumsal kaynakların yanı sıra saygı görme, kabul edilme, desteklenme gibi duygusal ihtiyaçlarını da karşıladığı durumlarda, çalışanların örgüt için çaba gösterme konusunda istekli olacakları ve örgüte bağlılık davranışı geliştireceklerine işaret etmiştir. Bu noktada ise güven kavramı belirleyici olmaktadır. Örgüte olan katkılarına değer verildiğini düşünen ve örgüt için değerli olduklarını hisseden çalışanlarda örgütlerine karşı bir güven duygusu gelişmektedir. Güvenli bir ortamda çalıştığına inanan çalışanlar, işlerine kendilerinden daha fazla şey katmakta, yaratıcılıklarını ortaya koymakta, inisiyatif kullanmakta ve işleri için daha fazla fedakarlık yapabilmektedirler.

Örgütsel destek, çalışanın örgüt tarafından kendisine değer verildiğine inanması olarak tanımlandığında aslında kişisel bir algıdan bahsedildiği açıktır. Çünkü değer konusu her birey için farklı anlam taşır ve bu açıdan örgütsel destek algısının bireyden bireye değişmesi, algı konusunun özellikleriyle ilgilidir. Duyusal bilginin alınması, yorumlanması, seçilmesi ve yorumlanması anlamında kullanılan algı, çalışanların farklı örgütsel uygulamaları olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmeleri sonucunu doğurmaktadır. Örneğin bazı çalışanlar bir işi tamamlamak için çalışma arkadaşlarının bu konuda kendilerine yardım etme isteklerini örgütsel destek olarak değerlendirirken, diğerleri ilgi duydukları alanda örgütün kendilerine ilave eğitim ve yetiştirme imkanı vermesini destek olarak görebilirler. Dolayısıyla örgütsel destek algısı yaratan faktörlerin çeşitli olduğunu söylemek mümkündür. Yazında ise, örgütsel destek düzeyini olumlu biçimde etkileyen başlıca dört faktör üzerinde durulmaktadır; “örgütün adil olması, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşulları ve iş gören özellikleri”. (Rhodes ve Eisenberger, 2002:698).

İş tatmini etkileyen önemli kavramlardan olan örgütsel adalet, örgütsel destek algısı ile yakından ilişkilidir. Örgütsel adalet, kaynak dağılımı, performans değerlendirme, çalışma düzeni gibi temel mevzularda yöneticilerin adil kararlar verdiğine dair çalışan algısını ifade eder (Seyhan, 2014). Kavramın dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutu vardır (Chang, 2002). Dağıtım adaleti, örgütte görev ve sorumluluklar ile ödüllerin dağılımına yönelik adalet algısını ifade eder (Chang, 2002). Süreç adaleti, örgütün çalışanlarını etkileyen kararların alınma süreçlerinin şeffaf ve adil olarak algılanmasına ilişkindir. Etkileşim adaleti ise yönetimin kaynak dağılımı ve çatışma konularına yönelik tutumları ile ilgili çalışan algısını ifade eder (Bies ve Moag, 1986). Etkileşim adaleti; çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak gibi davranışları içermektedir. Rhoades ve Eisenberger’e göre de (2002) algılanan örgütsel desteği oluşturan en önemli faktör adalettir. Özellikle örgütteki dağıtım adaleti, örgütsel destek algısı ile olumlu yönde ilişkilidir. Örneğin; Shore ve Shore’a (1995) dağıtım ve süreç adaleti, örgütsel destek algısını olumlu yönde etkiler.

Yazında adalet ve destek ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar, iki değişkenin ilişkisini dört düzeyde ele almaktadır. Buna göre, çalışanın örgütsel adalet ve destek algısı düşük olduğunda, birey işten ayrılmayı tercih etmektedir. Örgütsel adaletin ve örgütsel destek algısının yüksek olduğu durumda ise çalışan, örgüte karşı hissettiği yükümlülük duygusu ile kurumuna daha fazla bağlılık gösterecektir.

Örgütsel destek kuramına göre destek algısını olumlu yönde etkileyen bir diğer faktör ise ödüller ve bu ödüllere ulaşmayı sağlayacak fırsatlardır. Maaşın piyasa üzerinde seyretmesi, işin genişletilmesi, zenginleştirilmesi veya çalışma koşullarının iyileştirilmesi bu ödüllerin en önde gelenleridir. İş genişletme, işlerin kapsamının yatay olarak yani yapısal özellikleri aynı olan başka işler eklenerek genişletilmesidir. İş zenginleştirmede ise çalışana daha fazla sorumluluk yüklemek esas alınır. Bir başka deyişle iş genişletme işlerin nicel olarak, iş zenginleştirme ise işlerin nitel olarak değişikliğe uğramasını ifade eder. Örgütlerde çalışma koşullarının iyileştirilmesi anlamında alınabilecek önlemlerden biri de çalışan stresinin yönetilmesidir. İş ortamının çalışan üzerinde yarattığı baskı, çalışan kapasitesi ile iş gerekleri arasında uyumsuzluk gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek olan çalışan stresi örgüt tarafından kontrol edilebilmektedir.

Stresin kontrol edilemediği durumlarda ise çalışanın örgütsel destek algısında azalma görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sayılan tüm iyileştirmeler yanında, örgütün bu iyileştirmeleri hangi motivasyonla yaptığına ilişkin inanç da örgütsel destek algısını etkilemektedir. Çalışanlar tarafından örgütün zorunlu olarak aldığı birtakım önlemler olarak değil de, gönüllü eylemler olarak algılandığında bu iyileştirmeler daha yüksek bir destek algısına yol açmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Shore ve Shore, 1995).

Örgütlerde algılanan örgütsel desteği etkileyen bir başka değişken, yönetici desteğidir. Yöneticiler, astlarının performanslarını değerlendirmeleri ve onları yönlendirmeleri dolayısıyla çoğunlukla örgütün bir temsilcisi olarak algılanmakta ve yöneticilerle olumlu ya da olumsuz ilişkiler, örgüte atfedilmektedir. Yöneticilerle ilişki “çalışanlar tarafından olumlu algılandığında, çalışan kendisinin örgüt tarafından sevildiği ve önemsendiğini düşünmekte, olumsuz algılandığında ise örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedir” (Rhodes ve Eisenberger, 2002: 699). Aslında bir çalışan olarak yöneticiler için de durum farklı değildir. Shanock ve Eisenberger (2006)’ in çalışmasına göre örgütleri tarafından desteklendiklerini hisseden yöneticiler de olumlu tutumlar sergilemekte ve örneğin astlarına daha destekleyici bir şekilde davranmaktadırlar.

Öte yandan, çalışanların kişisel özelliklerinin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi sınırlıdır. Araştırmalar, algılanan örgütsel destek ve yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve görev süresi arasında çok küçük bir ilişki tespit etmektedir (Rhoades ve Eisenberger:2002). Öte yandan kişisel özelliklerin de algılanan örgütsel desteği etkileyebileceği görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütlerin sürdürülebilirlikleri için kritik faktörlerden biri de örgütsel bağlılıktır ve “temel olarak çalışanın örgütte kalma niyetini” ifade etmektedir (Bayram, 2005: 125-126). Örgütlerine bağlı bireylerin davranışları her zaman psikolojik bağlılıkla açıklanamayabilir. Bireylerin örgütlerine bağlılıkları farklı nedenlerle ve farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık; işsizlik veya maddi sıkıntılar gibi olumsuz nedenlerden de etkilenmektedir. Bu çerçevede psikolojik bir olgu olarak örgütsel bağlılık, çalışan- örgüt uyumuna işaret ederek, kendini örgüte yakın/uzak hisseden çalışanın örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik tutumu olarak ele alınabilir (Steers,1981).

Alandaki önemli referanslardan “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline” (Meyer ve Allen, 1991) göre örgütsel bağlılık; duygusal, devamlılık ve zorunlu olmak üzere üç düzeyde incelenebilir. Duygusal bağlılık, çalışan-örgüt arasındaki uyumdur ve duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, içsel motivasyon unsurları nedeni ile örgütte kalmayı ve örgüt hedefleri için çalışmayı isterler (Zangaro, 2001). Örneğin Wiener (1982) duygusal bağlılığın, bireysel değerlerin örgüt değerleri ile örtüşmesi ile ortaya çıktığını belirtmiştir. Öte yandan çalışanların zorlayıcı görev ve net sorumluluklara sahip olmaları, yönetim tarafından değerli bulduklarının ifade edilmesi, yönetimin adil tutumlar sergilediğini düşünmeleri, karar süreçlerine katılım düzeyleri ve insani ilişkilerinin gelişmiş olması duygusal bağlılığın gelişmesine katkı sağlayan önemli faktörlerdir (Allen ve Meyer,1990).

Çalışanların örgütlerinde kalma davranışları her zaman duygusal nedenlerden kaynaklanmamaktadır. Bazen de çalışanlar zorunlu olarak, kıdem tazminatı, emeklilik vs. hakları, arkadaşlık ilişkileri gibi birtakım değerler nedeniyle de örgütlerinde çalışmaya devam etmek istemektedirler. Bazı durumlarda da örgütte kalma isteği örgüte yapılan katkılar ve yatırımlar nedeniyle ya da alternatif iş fırsatlarının yokluğu durumunda ortaya çıkabilir. Bu bağlılık türüne devam bağlılığı denir. Bununla beraber, devam bağlılığı çalışanın halihazırdaki örgütteki işini, tecrübesini, deneyim ve kazanımlarını başka bir örgütte devam ettirip, ettiremeyeceğine ilişkin görüşleri tarafından biçimlenmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlılığın son boyutu olan zorunlu bağlılık ise çalışanın örgüte karşı hissettiği sorumluluk nedeniyle örgütte kalma yönünde hareket etmesi olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, zorunlu bağlılık, örgütsel bağlılığın vicdani bir mesele hali olarak ele alınabilir.

Örgütlerde çalışan bağlılığı etkileyecek faktörlerin neler olacağına ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar çoğunlukla yönetim tarzlarına işaret etmektedir. Yöneticinin, çalışanların insani veya profesyonel ihtiyaçlarını anlamaya yönelik tavrı, çalışanlar arasında adil değerlendirme yaptığına dair algının gelişmesi çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Schappe, 1996).

### 3. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisini sorgulayan çalışmalara yazında sıkça rastlanmaktadır. Örneğin; Allen ve Meyer (1990), işe yeni başlayan çalışanların örgütteki ilk aylarında destek mekanizmaları ile karşılaştıklarında duygusal bağlılıklarının geliştiğini belirtmiştir. Rhodes, Eisenberger ve Armeli (2001) ise, çalışanların deneyimleri sonucu genel bir örgütsel değerlendirme yaparken, bu genel değerlendirmenin duygusal bağlılığı ve çalışan devamlılığını üzerinde etkileri olduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan algılanan destek seviyesi yüksek çalışanların daha çok bağlılık göstereceği ve performans-ödül beklentisi içine gireceği söylenebilir.

Casper (2002) ve arkadaşlarına göre örgütlerde algılanan destek seviyesi yüksek ise stres seviyesi daha az olacak ve çalışanın örgüte duygusal bağlılığı artabilecektir. Aynı çalışmaya göre iş-aile çatışmasının yüksek olduğu durumda algılanan örgütsel destek bu çatışmaların devam bağlılığı üzerindeki olumsuz etkilerini zayıflatmaktadır. Ayrıca, Fuller ve arkadaşları (2003) ABD’ de bir mağazalar zincirinin 104 çalışanı üzerinde bir çalışma yapmış ve algılanan örgütsel desteğin, örgüt-temelli kendine saygıyı etkileyerek örgütsel bağlılığı kısmi olarak etkilediğini belirtmiştir. Benzer şekilde örgütsel kimliğin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide arabuluculuk görevi yaptığına ilişkin bulgular da bulunmaktadır. Örneğin Yavuz (2005)’e göre, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın algılanması arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin yaygınlığı belirleyici olmaktadır. Buna göre algılanan örgütsel destek, sosyal kimliği geliştirerek örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmektedir. Bu açıdan örgütsel destek, çalışanların farklılaşma ve kişisel gelişim ihtiyacını karşılamakta ve örgütsel üyelik bir kimliğe dönüşmektedir. Böylece, algılanan örgütsel destek ve örgütsel ödüller örgütsel kimlik vasıtasıyla örgütsel bağlılığa dolaylı yoldan etki etmektedir.

Ayrıca, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşma becerileri de algılanan örgütsel destek ve bağlılık ilişkisini güçlendiren bir değişken olarak ele alınmış; bu çerçeveye dayanarak yürütülen bir çalışmada (Kim vd., 2016) amaç ve hedeflere ulaşma becerisinin özellikle örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki bağı güçlendirdiği ortaya koyulmuştur. Bu değişkene ek olarak, etik bir örgüt ikliminin, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık ilişkisini güçlendirdiği de istatistiki olarak kanıtlanmıştır (Zagenczyk vd., 2020).

Yakın tarihli ulusal çalışmalara bakıldığında ise bir kamu kuruluşunda çalışan 198 kişiden alınan verilerle yapılan analizler sonucunda etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık ve örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça, etkileşimli adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Sökmen vd, 2017). Konya ilinde çalışan lise öğretmenleri üzerine yapılan bir diğer çalışma ise iş tatminin hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel destek ile olumlu bir bağı olduğunu göstermiş, bu iki kavramın iş tatmini için önemini istatistiki bulgularla açığa çıkarmıştır (Diken vd., 2019).

2018 yılında 200 hemşire üzerinde yapılan bir başka araştırmanın sonuçları (Bayer ve Özkan, 2019) ise hemşirelerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönlü ilişki olduğunu desteklerken, yaş, eğitim durumu, meslekte çalışma süreleri ve hastanede çalışma süreleri ile değişkenlerin de hem algılanan örgütsel destek hem de örgütsel bağlılık üzerinde etkileri olduğunu göstermiştir. Sağlık çalışanları üzerine yapılan bir diğer çalışma (Sevinç Altaş, 2019) ise örgütsel destek algısının duygusal bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu ve iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

## SONUÇ

Duygusal bağlılık, algılanan örgütsel desteğin en önemli sonuçlarından biridir. Algılanan örgütsel desteğin adalet, yönetici desteği gibi daha çok sosyo-duygusal bileşenleriyle ilgili olan duygusal bağlılık, çalışanların örgütleri tarafından duygusal anlamda desteklendiklerini ve örgüte katkılarının takdir edildiğini algıladıklarında artacaktır. Algılanan örgütsel destek çalışanların yeterlilik ve değer duygularını olumlu yönde etkilemekte ve örgütsel destek algısı yüksek çalışanların performans ve bireysel mutlulukları yükseltmektedir. Örgütlerinden gördükleri destekle mutlu olan çalışanlar karşılıklılık ilkesi gereği, örgütlerinde çalışmaya devam etmeyi tercih etmektedirler.

Örgütsel destek algısının çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra, onların performansa dayalı ödül beklentilerini ve iş tatminlerini de arttıracığı söylenebilir. Çalışanların örgütlerinin desteğini hissetmelerinin bir başka sonucu olarak çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları azalabilir. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların iş bırakma, işe geç gelme ve işte devamsızlık yapma gibi olumsuz iş tutumları geliştirmeyecekleri söylenebilir. Ayrıca örgütten maddi ve manevi destek gören çalışanların iş kaynaklı stres faktörlerinin azalmasının örgüte bağlılıklarını arttırdığı da tespit edilmiştir.

Örgütsel destek, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesinin en önemli unsurlarından biridir. Örgütsel destek aynı zamanda örgütün üyelerine bağlılığının da bir göstergesidir. Örgütlerinin desteğini arkalarında hisseden çalışanlar, örgütlerinde çalışmaya devam ederek ve işlerine sarılarak çalıştıkları kurumun sürekliliğine katkı sağlamaktadırlar. Bu açıdan düşünüldüğünde örgütlerin çalışanlarına destek olması, duygusal bir duruş olmanın ötesinde rasyonel bir yatırım olarak görülebilir.

Tüm bu araştırmalar ışığında; örgütsel destek mekanizmalarının, örgüte hakim etik bir iklimin, yöneticilerin çalışanlarına karşı olumlu ve adil bir tutum sergilemesinin, olumlu çalışma koşullarının, çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel destek ve bağlılık kavramlarının etkilediği görülmektedir. Bundan sonraki çalışmalara ise ülkemize özgü değişkenleri ortaya çıkaracak, kültürler arası karşılaştırma imkanları sunacak araştırmalar tasarlamaları önerilebilir.

### KAYNAKÇA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Sevinç Altaş, S. (2019). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Journal of International Social Research*. 12(64).
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Danıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayer, E., & Özkan, Ş. (2019). Örgütsel Destek Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. *The Journal*. 12(68).
- Blau, Peter. (1968). Social Exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 7(1), 452-457.
- Bies, R. J. ve J. S. Moag (1986). Interactional Justice; Communication Criteria of Fairness. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, ve B. H. Bazerman (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich: Jai Pres, 43–55.
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. (2002). Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support, And Organizational Commitment Among Employed Mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 99–108.
- Chang E. (2002). Distributive Justice and Organizational Commitment Revisited: Moderation By Layoff in The Case of Korean Employees. *Human Resource Management*, 41(2), 261-270.
- Diken, A., Koçyiğit, N., Topaloğlu, E. Ö., & Yılmaz, A. (2019). İşgörenlerde Algılanan Örgütsel Destek Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(4). 2698-2716.
- Doğan, S. (2014). *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- Eisenberger, R., Fasolo, P.M., ve Davis-LaMastro, V. (1990). Effects of Perceived Organizational Support on Employee Diligence, İnnovation, and Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 51-59.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., ve Cameron, J. (1999). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D.& Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Fuller, J., Barnett, T., Hester, K. and Relyea, C. (2003). A Social Identity Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789-91.
- Gündođan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. (Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. Ankara.
- Hutchison, S. (1997). A Path Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 159-174.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1). 61-89.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Shappe, S.P., (1996). Bridging the Gap between Procedural Knowledge and Positive Employee Attitudes Procedural Justice as Keystone. *Group&Organization Management*, 21(3):337-364.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of The Workplace*, 149, 164.
- Seyhan, M. (2014). İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: gümrük memurları üzerine bir araştırma. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Sökmen, A., Kenek, G., & Ekmekçiođlu, E. B. (2017). Etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 196-214.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.



- Yavuz, R.I., (2005). *An Integrative Perspective on Mergers and Acquisitions rganizational Support Rewards and Organizational Commitment*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *In Nursing Forum*, 36: 2, 14.
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2020). Context and Social Exchange: Perceived Ethical Climate Strengthens The Relationships Between Perceived Organizational Support and Organizational İdentification And Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.